

目 录

学校编码: 10384

学 号: 200215381

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_\_

某硬质合金制造企业竞争力分析  
A Study on the core competence of  
Chinese hard metal industry –in case of Co.A

刘 咏 良

指导教师姓名: 林 志 扬 教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理硕士 (MBA)

论文提交日期: 2006 年 10 月

论文答辩时间: 2006 年 12 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2006 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人 : \_\_\_\_\_

2 0 0 6 年 月

# 厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。  
本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：刘咏良

2006 年 10 月 29 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（√），在 壹 年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：刘咏良

日期：2006 年 10 月 29 日

导师签名：林志扬

日期：2006 年 10 月 29 日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 论文摘要

核心竞争力的研究对我国制造业企业来说是一个极富挑战性的现实问题和理论课题，不仅一直为从事具体经营活动的企业家们所关注，也是当前经济学家和管理学家们研究的热点问题之一。

本文研究的首要目的在于探讨国内硬质合金制造业企业的核心竞争力的培育和提升。全文分为四个章节。第一章主要阐述本论文所要研究的问题以及研究的目的和意义。第二章对核心竞争力理论做了简要回顾，着重介绍了核心竞争力理论的主要流派及观点，以及该理论的特征、构成要素等，并对价值链管理与核心竞争力的关系做了阐述。第三章和第四章是全文的重点。第三章具体分析了 A 硬质合金制造业企业的核心竞争力。针对中国硬质合金行业近年来快速发展中出现的资源紧张、原料价格暴涨的局面，结合 A 公司的实际情况，分析了 A 公司的核心技术能力、资源保障能力、营销服务能力，并运用价值链理论从内部、纵向、横向三个方面对 A 公司的价值链做了较详细的剖析，由此提出 A 公司产业升级所面临的问题。第四章对提升 A 公司的核心竞争力提出一些建议。在前三章分析的基础上，探讨通过人才引进，培养技术队伍，推行精益生产模式，来提高核心技术能力；通过建立企业品牌形象，构建营销网络，来提高营销水平；通过组建包含上下游企业的战略联盟，来提升 A 公司在行业价值链上的位置；通过建立学习型企业，提升核心竞争力，促进 A 公司向全球化企业发展。

关键词：硬质合金制造企业 经营策略 核心竞争力

## Abstract

The research of core competition is a challenge problem for Chinese manufacturing enterprises. It is not only concerned by enterprisers engaging in operating business, but also one of hot spots which researched by current economists and administrators.

The most important purpose of this paper is to investigate how to cultivate and promote the core competition. The paper is consisted four chapters. Chapter one mostly sets forth the study issues, purpose and signification. Chapter two introduces theory of core competition, mainly about the character and inscape, set forth the relation of the value chain and the core competition. Chapter three and chapter four are the emphases of this paper. Chapter three analyzes the core competitions of Co.A. Aimed at the shortage and sharp raise in price of the raw material in hard metal industry of China, it analyzes the core technique, resource ensure, market service. It analyzes detailedly Co.A value chain by internal, longitudinal, lateral aspects. Thereby it raises the problems of Co.A industrial promotion. Chapter four advances some suggestions of Co.A core competition. Based on the three chapters, it explore how to improve core technical by human resource management, introducing into lean production solution; how to improve market service by establishing enterprise trademark and marketing net; how to promote Co.A status on value chain by founding strategic union contained forward and backward enterprises; how to promote Co.A to globalize by building studying enterprise.

Key words: hard metal manufacturing management strategy core competition value chain

## 目 录

论文摘要 .....	1
目 录 .....	7
第一章 绪 论 .....	1
第一节 研究背景 .....	1
第二节 研究目的 .....	2
第三节 研究范围 .....	3
第二章 理论部分 .....	4
第一节 核心竞争力理论各流派及主要观点 .....	4
第二节 企业核心竞争力的特征 .....	7
第三节 核心竞争力的构成要素 .....	7
第四节 价值链管理与核心竞争力的关系 .....	10
第三章 A 公司核心竞争力的分析 .....	14
第一节 硬质合金行业的分析 .....	14
第二节 A公司的基本情况 .....	16
第三节 A公司的企业竞争力分析 .....	18
第四节 从价值链理论分析A公司 .....	22
第四章 增强 A 公司核心竞争力的建议.....	24
第一节 增强核心技术，提高运作管理水平 .....	24
第二节 深入研究市场，提高营销服务水平 .....	26
第三节 建立战略联盟，提升价值链 .....	28
第四节 创建学习型企业 .....	31
结语 .....	34
[参考文献] .....	35

## CATALOG

Chapter 1	exordium.....	3
Section 1	research background.....	1
Section 2	research purpose.....	1
Section 3	research scope.....	1
Chapter 2	theory .....	4
Section 1	the genres of the theory of core competition .....	4
Section 2	the characteristic of core competition .....	7
Section 3	the elements of core competition .....	7
Section 4	the relation of value chain and core competition.....	10
Chapter 3	analysis of the core competition of Co.A.....	14
Section 1	analysis of hard metal industry.....	14
Section 2	basic circumstance of Co.A.....	16
Section 3	analysis of the core competition of Co.A.....	18
Section 4	analysis of the value chain of Co.A .....	22
Chapter 4	the advice of increasing the core competition of Co.A ..	24
Section 1	increasing the core technology & operation management	24
Section 2	promoting market service.....	26
Section 3	founding strategic union, promoting value chain .....	28
Section 4	founding study company.....	31
epilogue	.....	34
reference	.....	35



## 第一章 绪 论

### 第一节 研究背景

近些年来关于中国制造的评论众说纷纭，但事实上，中国目前仅仅是制造业大国而非强国，充其量只是世界制造业的加工车间。核心竞争力的研究对我国制造业企业来说是一个极富挑战性的现实问题和理论课题，不仅一直为从事具体经营活动的企业家们所关注，也是当前经济学家和管理学家们研究的热点问题之一。

联合国贸易发展会议发布的《2005 世界投资报告》中说，全球最大的 500 家跨国公司中，已有近 450 家在华投资，部分公司设立了地区总部。仅 2005 年前 8 个月，全国新批设立外商投资企业 28393 家，实际使用外资金额达 379.93 亿美元。世界上最主要的电脑、电子产品、电信设备、制药厂、石油化工和发电设备的制造厂家已将它们的生产网络扩大到中国。据商务部投资促进事务局副局长周铭介绍，截至 2005 年 8 月底，已有来自 190 多个国家和地区的投资者在华累计设立外商投资企业 53 万多家，遍及制造业、农业、基础设施、服务贸易领域等几乎所有行业，实际投入外资金额已超过 6000 亿美元。

2001 年 5 月 19 日，《日本经济新闻》发表社论说，日本的国际竞争力衰退已经是个事实，中国已崛起成为一个新的世界工厂。《日本经济新闻》连载文章称，Made in China 正在剧烈震撼世界。中国产品的成本竞争力占据绝对优势，质量和技术水平的提高也在对日本制造业构成威胁。

2002 年 2 月《商业周刊》把“中国制造”作为封面故事，署名文章称“中国是最适宜制造商的地方”，“中国正在成为制造业的大国。”

2002 年 3 月 4 日，美国《财富》发表文章说：“另一个世界工厂出现了。它分布在中国东部的沿海省份，从北方的大连到上海、江苏、福建、广东，跨过台湾海峡。中国制造的产品当然没有欧洲多，但 10 年后就很难说了。”

2004 年 4 月博鳌亚洲论坛秘书长龙永图在年会上表示，在全球制造业的生产链上，中国企业只处在中低端，从中国的综合国力、制造业的素质和竞争能力，

特别是拥有的自主核心技术看，与世界经济史上被称为“世界工厂”的英国、美国和日本相比，还有很大差距。

以上只是简单罗列了从联合国到某些大国的媒体、从国外的经济学家乃至国内的学者的相关评述，这也正是促成本文关注中国制造业的起因。本文研究的主题是制造业企业核心竞争力。核心竞争力是知识、能力的不断积累和有效组合，是一种动态能力，决定了企业的长期发展趋势和竞争优势。

本研究从企业的核心竞争力理论出发，分析了在我国加入 WTO，全面融入经济全球化的新形势下，硬质合金行业企业所面临的机遇和挑战，并详细剖析了 A 公司企业核心竞争力的现状，针对性地提出了 A 公司增强核心竞争力的建议。

中国正逐渐成为世界工厂，从中国制造业在世界经济体系中的地位看，中国的比较优势在于：丰富的、低成本的劳动力，强大的加工制造能力，广阔的、富有吸引力的市场，稳定的政治经济环境。但是，我们也应该清醒地看到，我国的资源消耗比例大大高于发达国家水平。国家统计局前局长李德水公布的数据显示，我国 2004 年调整后的 GDP 占世界的份额也只有 4.4%，而当年我国消费的原油、原煤、铁矿石、钢材、氧化铝、水泥，却分别占全世界消费总量的 7.4%、31%、30%、27%、25%和 40%。<sup>①</sup>

国家已经制定出“十一五”规划，明确提出要振兴制造业。“十五”期间我国的经济得到了高速发展，生产格局发生了显著变化。但是，由于制造业发展滞后，与世界先进水平相比，核心竞争力还不强，国产高端产品无论在品种和水平上都与国际市场需求相差甚远。中国制造业还处于全球价值链分工的低端。迅速转变经济增长方式、加快产业升级的步伐、提高自主创新能力，应该是企业发展的当务之急。

## 第二节 研究目的

随着中国经济的发展，对资源的需求越来越多，如何利用较少的资源消耗，创造更多的价值，如何在国际竞争中，充分利用中国的资源优势，加强整个制造业的竞争优势，掌握产品定价的话语权，是整个国内相关行业都亟需解决的。

企业之间的竞争背后是国家之间的竞争。为了提升国家的核心竞争力，政府

<sup>①</sup> 李德水：我国单位 GDP 产出消耗仍然太高，南方报业，2005.12.21

也应该积极帮助企业参与全球竞争，这就要求政府也应了解如何有效地发展资源型的行业。

本研究首要目的在于探讨国内制造业企业的核心竞争力的培育和提升。从产品研发、营销策略、价值链等几个方面，探讨企业核心竞争力的组成，并通过对 A 公司的个案分析，提出企业应如何提高产品技术含量，如何改变经营管理策略，从而培育和提升企业的核心竞争力。

### 第三节 研究范围

本研究着重探讨国内的资源优势型制造业企业及其发展战略。本文选择厦门 A 硬质合金制造公司（下文简称 A 公司）作为个案研究对象。在全球化的市场竞争中，中国正逐渐成为全球制造业工厂，资源的全球化整合势必成为一股潮流，提升国内资源型制造业企业的核心竞争力，将有助于企业学习国外先进技术，参与国际竞争。

企业的核心竞争力构成包括生产、营销、人事、研发、财务等方面，因为本文侧重研究制造业企业，所以以技术能力、市场营销、人力资源、品牌构建等作为研究重点。另外，由于价值链管理也与核心竞争力的强弱有着密切的联系，A 公司是资源优势型企业，本研究也会对其价值链的管理方面加以分析。

本研究结合了理论与实例，探讨制造业企业 A 公司的管理层面及发展战略。由于市场竞争的激烈，企业所面临的环境变化越来越快，本研究尽量秉持着客观的研究态度来搜集资料，尽量要求其资料的正确性与时效性。

## 第二章 理论部分

1990 年,著名管理学家普拉哈拉德(Prahalad)和哈默尔(Hamel)在权威杂志《哈佛商业评论》上发表了《企业的核心竞争力》(The Core Competence of Corporation)一文,首次提出了核心竞争力(core competence)这一概念。学术界通常也把这一事件作为核心竞争力明确提出的标志。这是对企业竞争优势本源研究的一个里程碑。<sup>①</sup>

### 第一节 核心竞争力理论各流派及主要观点

普拉哈德(C. K. Prahalad)和伦敦商学院的哈默(Gary Hamel)提出核心竞争力(core competence)是“企业开发独特产品、发展独特技术和发明独特营销手段的能力,其实质是谁能比竞争对手以更低的成本、更快的速度去发展企业自身具有强大竞争力的核心能力”。之后,兰格路易(1992)发表了“能力论”,福斯(1993)发表了“核心能力论”,哈默和哈尼(1994)发表了“企业能力基础竞争论”。这些研究,把企业核心竞争论的研究推向了更高的层次。

#### 1. 结构学派

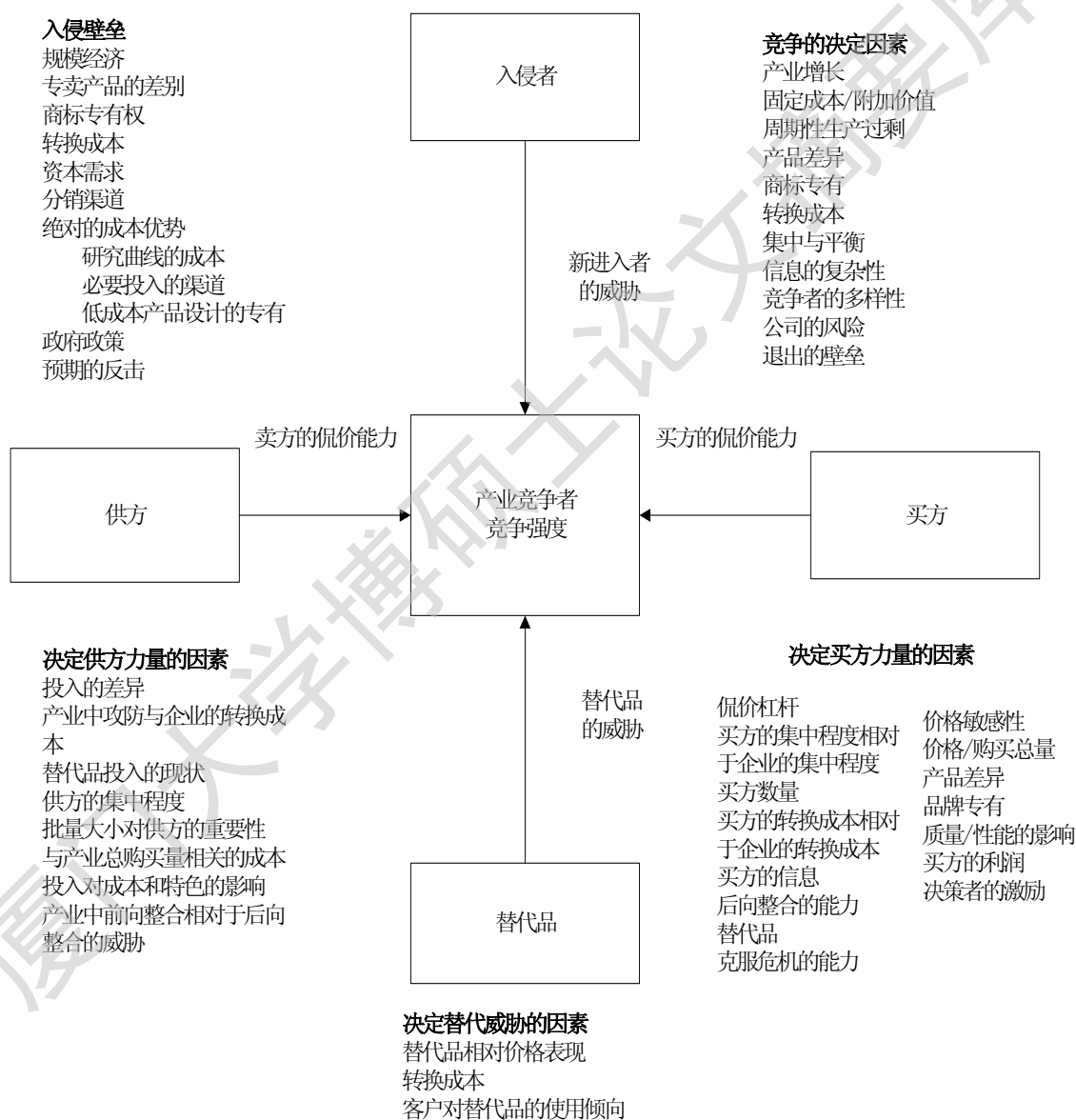
该学派又被称为内部成长学派、产业结构、产业定位学派。其代表人物是美国著名的战略专家迈克尔·波特(Michael E. Porter)教授。他从产业角度入手分析提出了该战略理论。他认为“竞争优势是竞争性市场中企业绩效的核心”<sup>②</sup>;他的思想体现在他的经典之作《竞争战略》、《竞争优势》和《国家竞争优势》的“竞争三部曲”中。波特提出,“一个企业的竞争战略目标在于使公司在产业内处于最佳的定位,保卫自己,抗击五种竞争作用力,或根据自己的意愿来影响这五种竞争力。”波特的“五力分析模型”(Porter's Forces Model)中包含的五种竞争作用力是指新进入者的威胁、替代品的威胁、买方和卖方的讨价还价能力以及现有企业的竞争。为了应对这五种竞争力,他提出了企业获得竞争力的三种基本战略:(1)总成本领先战略(Overall Cost Leadership);(2)

<sup>①</sup>丁开盛、梁雄健,企业核心竞争力初探,北京邮电大学学报,1999-1,

<sup>②</sup>[美]迈克尔·波特,《竞争优势》,华夏出版社1997年版。

差异化战略 (Differentiation)。(3) 目标集聚战略 (Objectives Focus)。之后的黑特和爱尔兰德 (1980) 研究了公司独特竞争能力与战略、产业和绩效的关系。

图 1. 波特的五力模型



## 2. 资源学派

此学派基于资源的观点，最初由皮特瑞夫 (Porter) 等人在 20 世纪 60 年

代提出<sup>①</sup>。透过市场结构和市场机会等这些企业外部的影响因素，研究者们看到企业自身所体现的各项竞争力，是它们取得竞争优势的关键，而这些竞争力的背后又是什么在提供着这源源不断的动力呢？20 世纪 80 年代以来，以伯格·沃纳菲尔特（B. Wernerfelt）的经典性论文《企业资源基础论》的发表为标志，提出公司内部资源对公司获利并维持竞争优势的重要意义，资源基础论逐渐成为企业竞争力研究的主流观点。资源基础论学者侧重于从资源的差异性来分析企业的优势，认为企业间存在有形资源、无形资源和积累知识的差异，企业的特殊资源是企业竞争优势的源泉，拥有优势资源的企业能够获取超出平均水平的收益。市场结构与市场机会等外部因素会对企业的竞争优势产生一定影响，但并不是决定因素，而“成功的关键因素应当是这些资源”。按 Barney 的观点，关键资源必须满足三点评判标准：（1）有价值性；（2）稀缺性；（3）不可模仿和替代性。80 年代，库尔（Cool）和申德尔（Schendel）通过对制药业若干企业的研究，进一步确定了企业的特殊能力是造成它们业绩差异的重要原因。此时，已经出现了能力学派的萌芽。

### 3. 能力学派

从某种程度看，能力学派继承了“分工论”的衣钵。该学派的代表人物除了普拉哈德和哈默，还有斯多克、伊万斯、舒尔巴、提斯等。早在 20 世纪 70 年代前，有学者从企业能力分工的角度，考察了企业的竞争力问题。他们认为企业的竞争力是一个能力体系，其能力的积累、保持和运用，是企业长期竞争优势的决定性因素。但 70 年代后，随着学者们的注意力转向市场结构的研究，关于企业能力的研究停滞不前。从 80 年代中后期开始，一些学者（包括伯格·沃纳菲尔特）对资源基础理论进行了批判性的继承和发展，他们认为，内部特征和能力与反复无常的市场上可变的需求相比，是更稳定的靠山<sup>②</sup>。“这与早期的关注企业优势的理论家和关注竞争力与能力的著作有点类似”，因此，研究者们把这一理论称为新能力理论。新能力论者提出了广义资源的观点，将资源基础理论进一步完善和发展，他们的观点包括：把协调和有机结合的学识视为主要资源；把人力资本和组织资本视为资源；将社会资本纳入资源体系当中，共同成为决定企业竞争优势的因素。

<sup>①</sup>虞群娥，企业核心竞争力研究评述及展望，浙江财经学院学报，2004. 4

<sup>②</sup>许正良/王利政，企业竞争优势本源的探析——核心竞争力的再认识，吉林大学社会科学学报，2003. 5

## 第二节 企业核心竞争力的特征

首先，企业竞争力必须蕴涵于竞争主体之中；其次，这种能力是竞争主体与竞争对手相比较而存在的；再次，这种能力必须是主体各种能力的总和；最后，这种能力必须使主体在单位时间里比竞争对手产生更高的效益。

作为竞争优势本源——核心竞争力，应具备以下五个特征：

1. 价值性。核心竞争力是富有战略价值的，它能为企业创造更高价值；它能为企业降低成本；它能为顾客提供独特的价值和利益，最终使企业获得超过同行业平均利润水平的超值利润。

2. 独特性。企业核心竞争力是企业在发展过程中长期培育和积淀而成的，不同的企业，它的形成途径不同，它为本企业所独具，而且不易被其它企业模仿和替代。“它必须是独一无二的，并能提供持续的竞争优势”。<sup>①</sup>

3. 延展性。核心竞争力的延展使企业获得核心专长以及其它能力，它对企业的一系列能力或竞争力都有促进作用，它为企业打开多种产品市场提供支持，“它必须为各种产品或服务提供支持”。它犹如一个“能量源”，通过其发散作用，将能量不断扩展到终端产品上，从而为消费者源源不断地提供创新产品。

4. 动态性。企业的核心竞争力虽然内生于企业自身，但它是在企业长期的竞争发展过程中逐渐形成的，与一定时期的产业动态、企业的资源以及企业的其它能力等变量高度相关的。企业只有对核心竞争力进行不断的创新、培育和发展，才能保持长久的竞争优势，这是一个客观必然。

5. 长期培育性。企业核心竞争力不是一个企业能在短期内形成的，而是企业在长期的经营管理实践中逐渐培养发展形成的。核心竞争力具有的独特性、动态性的特征，也都与其长期培育性有直接的关系。

## 第三节 核心竞争力的构成要素

企业的核心竞争力包括五个方面：核心技术能力、资源优势、营销服务能力、管理能力和企业品牌。从战略管理的角度，企业内部应该建立一个发现、培育、巩固和发展核心竞争力的运营平台，该平台由人力资源、知识管理、技术创新及

<sup>①</sup>安德鲁·坎贝尔.核心能力战略：以核心竞争力为基础的战略

企业文化四大因素支撑。

1. 核心技术与技术创新。企业拥有自己的核心技术是获得核心竞争力的必要条件。创新是提升企业核心竞争力的重要途径。企业只有通过学习与创新，才能培育自己的核心竞争力，不断超越自我，超越竞争对手，求得持续发展。创新能力包括技术创新、研究开发能力、专利技术。其中技术创新是现代企业竞争的核心，它使现代企业经营出现了全新的概念；企业研究开发是企业发展的源泉和内动力，是企业取得长期竞争优势的基本保证；而专利技术使竞争对手无法对其加以复制或者复制起来难度很大。与此同时，企业还必须拥有持续保持核心技术的能力，即技术创新能力。包括研发能力、技术改造能力、技术转化能力、技术保护能力和技术应变能力等。

2. 资源优势。资源包括有形资源、无形资源和人力资源，各种资源的有效整合是核心竞争力的基础。尤其是在知识资本愈来愈重要的新时代，人力资源对企业核心竞争力的创造至关重要。可以说，企业核心竞争力的强弱在一定程度上取决于人力资源的优劣，拥有核心技能而又忠诚于企业的核心员工是企业最重要的资产。在知识与资本日益对等甚至是知识雇佣资本的时代，人力资本对企业竞争力的作用已毋庸置疑。人是核心竞争力的载体和源泉，只有充分发挥人力资源的作用和优势，才能使核心竞争力长久不衰。加强人力资源管理首先要以核心竞争力为依据，合理制定人力资源规划，使组织能够形成合理的人才队伍和学术核心。同时要制定适当的激励机制，从经济和社会需求两方面来激发科研人员的积极性；完善组织培训，促进科研人员的进步，向着学习型组织发展；在满足科研人员经济需求的同时，尽量满足其社会需求。

3. 营销网络。市场营销与市场营销体系反映了企业把握市场信息与产品到达消费者的能力，是实现产品与服务销售的保障。市场营销涉及企业营销过程、销售网络及渠道的管理和控制，它直接决定了企业能否将技术优势外化为市场竞争优势，市场营销包含的品牌形象与企业形象在现代企业竞争中也发挥出越来越大的影响力，从某种意义上讲，现代市场竞争的焦点就是以品牌为核心的企业形象的竞争。企业品牌包含品牌价值、品牌知名度和品牌美誉度。在当今消费者主权时代，先进的营销技术甚至比制造技术更为重要。

4. 管理能力。管理能力是企业竞争力的核心内容，包括企业获得信息能力、



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库